

**ANALISIS PERBANDINGAN PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA
BERBASIS BALANCE SCORECARD PADA BADAN USAHA BERBENTUK
KOPERASI KONVENSIONAL DAN KOPERASI SYARIAH
(Studi Kasus Pada PrimKopKar PT.Wonosari Jaya dan Koperasi Syariah An-
nissa)**

Retno Amalia Rahayu
Universitas Negeri Surabaya
Email: asusantono@yahoo.com

Abstract

The differences characteristic on each cooperative can be affect performance of the cooperative. Therefore, are required performance measurement with balance Scorecard sytem to asses all of the cooperative performance. This type of study is qualitative research using discriptive approach. Data analysis used Balance Scorecard methode by measuring cooperative performance with four perspektif. The methode of data analysis used is descriptive analysis. Based on the result of analysis, performace of Primer Koprasi Karyawan PT.Wonosari after using Balanced Scorecard has more better than Islamic Cooperative “An-nissa”. But both of the cooperation performance can be able reflection the vision, mission and strategy that has been set.

Keywords : Cooperative, Performance, Balance Scorcard.

PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya masyarakat melalui koperasi sudah sejak lama coba dikembangkan oleh pemerintah pusat melalui pemerintah daerah mulai dari bentuk koperasi konvensional sampai syariah . Pengembangan koperasi memiliki potensi yang besar dan strategis dalam rangka mengurangi angka kemiskinan, mengingat pertumbuhan dan aktifnya sektor riil yang dijalankan oleh UMKM yang tentunya dinaungi oleh koperasi mampu memberikan nilai tambah bagi masyarakat, yaitu tersedianya lapangan kerja dan meningkatnya pendapatan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa koperasi dapat menjadi penyeimbang, pemerataan, dan penyerapan tenaga kerja.

Meningkatnya jumlah Koperasi di Indonesia yakni tahun 2011 jumlah koperasi meningkat menjadi 181.188 unit dan pada tahun 2012 jumlah koperasi di indonesia

mencapai 192.443 unit dengan jumlah anggota lebih dari 33 juta orang ungkap menteri koperasi dan ukm. Namun perkembangan tersebut tidak menjamin keberlangsungan hidup koperasi tersebut, terlebih kesejahteraan anggotanya. Hal ini dibuktikan dengan \pm 29,5 % diantaranya koperasi di Indonesia tidak aktif berjalan.

Hal tersebut bisa terjadi karena tidak ada tolok ukur yang kompleks mengenai pencapaian tujuan awal koperasi yakni kesejahteraan anggotanya. Maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah badan usaha, yakni guna mengetahui apakah tujuan utama koperasi sudah tercapai atau belum.

Pengukuran Kinerja Manajemen koperasi konvensional dan syariah yang hanya berfokus pada satu sudut pandang (kinerja keuangan pada pengukuran kinerja tradisional), justru dapat memburamkan sudut pandang yang lain. Untuk itu diperlukan pengukuran kinerja manajemen yang lebih kompleks. Artian kompleks dalam hal ini adalah kinerja di ukur dari segala sudut pandang atau perspektif. Perspektif tersebut terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif proses belajar dan berkembang. Pengukuran kinerja dengan empat perspektif tersebut terangkum dalam sistem pengukuran kinerja berbasis *Balance Scorecard*. Sistem ini diciptakan untuk menyempurnakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang sebelumnya memiliki banyak kelemahan.

Ide awal untuk menyeimbangkan berbagai aspek dalam komponen badan usaha (aspek keuangan dan non keuangan) menjadi satu rangkaian tolok ukur kinerja yang lebih kompleks, terlahir dari Robert Kaplan dan David Norton, pada tahun 1996 dari Harvard University. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton *Balance*

ScoreCard (Gasperz ,2011:7) adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintergrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* Juga merupakan Alat manajemen kinerja yang digunakan oleh organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang semuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

pemaparan kondisi – kondisi diatas menunjukkan bahwa, sangat relevan jika *Balance ScoreCard* dapat dijadikan sebagai sarana penilaian kinerja antara koperasi konvensional dan koperasi syariah. Dengan penerapan *Balance ScoreCard* pada kedua bentuk koperasi tersebut dapat diperoleh hasil perbandingan bentuk kinerja yang diterapkan pada masing – masing koperasi dan berhasil atau tidaknya kedua koperasi tersebut mencapai tujuan awalnya.

Mengkaji uraian diatas, maka yang ingin diteliti oleh penulis adalah mengenai hasil perbandingan penerapan *Balance Scorecard* pada koperasi syariah dan koperasi konvensional, yang dimana dalam penelitian kali ini penulis melakukan studi kasus pada koperasi konvensional yang bernama PRIMER KOPERASI KARYAWAN dan KOPERASI SYARIAH AN-NISSA UNTUK JENIS KOPERASI SYARIAH. Tujuan penulis untuk meneliti adalah untuk mengetahui perbandingan kinerja manajemen yang menggunakan sistem *Balance Score card* antara koperasi syariah dengan koperasi konvensional.

KAJIAN PUSTAKA

Karakteristik Koperasi Konvensional

Pada hakekatnya koperasi adalah suatu lembaga yang dirancang untuk memberikan pelayanan bagi anggotanya yang sekaligus merupakan pemiliknya. Koperasi secara umum memiliki keunggulan – keunggulan yang tidak dimiliki oleh jenis badan usaha yang lain yakni mampu mewujudkan skala ekonomi, selain itu kedudukan anggota koperasi yang sama, tidak ada yang lebih tinggi ataupun yang lebih rendah. anggota koperasi memiliki identitas ganda. Hubungan yang dibangun di dalam koperasi lebih bersifat sosial. Persoalan yang ditemui anggota akan dipecahkan secara bersama-sama. Demikian pula dengan keuntungan yang didapatkan, semua anggota akan merasakan keuntungan tersebut.

Koperasi sendiri berperan dalam membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya. Koperasi juga sangat berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat, memperkuat perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya, berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional, yang merupakan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi, selain itu juga berfungsi dalam hal mengembangkan kreativitas dan membangun jiwa berorganisasi bagi para anggotanya.

Landasan, azas, tujuan, nilai dan prinsip – prinsip koperasi secara garis besar sudah menunjukkan jati diri koperasi dengan badan usaha yang lainnya. Namun yang paling dapat mendefinisikan karakteristik secara kompleks adalah prinsip – prinsip dan nilai – nilai koperasi itu sendiri, yakni terdiri dari kemandirian, keanggotaan bersifat terbuka, pengelolaan dilakukan secara demokratis, dan adil dalam hal pembagian SHU anggota dan koperasi bernilai dasar *self help, self responsibility, democracy, equality, equity*, dan *solidarity* (Sumarsono, 2004).

Gambaran umum koperasi syariah secara teknis bisa dibilang sebagai koperasi yang prinsip kegiatan, tujuan dan kegiatan usahanya berdasarkan pada syariah Islam yaitu Al-quran dan Assunnah. Pengertian umum dari Koperasi syariah adalah Koperasi syariah adalah badan usaha koperasi yang menjalankan usahanya dengan prinsip-prinsip syariah. operasi syariah tidak diperkenankan berusaha dalam bidang-bidang yang didalamnya terdapat unsur-unsur riba, maysir dan gharar. Disamping itu, koperasi syariah juga tidak diperkenankan melakukan transaksi-transaksi derivatif sebagaimana lembaga keuangan syariah lainnya juga.

Karakteristik Koperasi Syariah

Secara garis besar prinsip koperasi syariah adalah membantu menyejahterakan para anggotanya dalam bentuk gotong royong dan tentunya prinsip tidak menyimpang dari sudut pandang syariah yaitu prinsip gotong royong (*ta`awum alal birri*). Kemudian prinsip kolektif yang dalam islam adalah berjamaah dalam mencapai kemandirian hidup antar anggotanya. Persamaan dan perbedaan lain yang ada pada kedua koperasi ini adalah watak dan kelembagaannya, diantaranya adalah : pada koperasi konvensional berwatak *sosial ekonom oriented* yakni, berlandaskan sosial namun tetap berorientasi

laba. Sedangkan koperasi syariah memiliki watak yang hampir sama dengan koperasi konvensional namun tetap memiliki perbedaan yang mendasar pada asas dan landasan organisasinya, yaitu berlandaskan keadilan, tauhid, akhlak, dan keseimbangan. Keimanan mempunyai peranan penting dalam ekonomi Islam, karena secara langsung akan mempengaruhi cara pandang dalam membentuk kepribadian, perilaku, gaya hidup, selera, dan preferensi manusia, sikap-sikap terhadap manusia, sumber daya dan lingkungan. Saringan moral bertujuan untuk menjaga kepentingan diri tetap berada dalam batas-batas kepentingan sosial dengan mengubah preferensi individual sesuai dengan prioritas sosial dan menghilangkan atau meminimalisasikan penggunaan sumber daya untuk tujuan yang akan menggagalkan visi sosial tersebut, yang akan meningkatkan keserasian antara kepentingan diri dan kepentingan sosial.

Konsep pokok dalam koperasi syariah adalah menggunakan akad Syirkah Mufawadhoh yakni sebuah usaha yang didirikan secara bersama – sama oleh dua orang atau lebih, dan masing masing memberikan kontribusi dana dalam porsi yang sama besar dalam berpartisipasi dalam kinerja dengan bobot yang sama besar pula. Dan tidak diperkenankan salah seorang anggota memasukkan modal yang jauh lebih besar dari pada yang lain dan memperoleh keuntungan yang jauh lebih besar pula dibanding dengan anggota yang lain.

Pengukuran kinerja koperasi konvensional dan syariah berbasis Balance Scorecard

Mengulas pemaparan yang telah diulas pada bab sebelumnya, koperasi dalam bentuknya dicirikan dengan tidak terpisahnya antara anggota dan pelanggan. Anggota koperasi juga bertindak sebagai pelanggan. Oleh karena itu menurut Prof.Dr.H.Sutaryo

Salim,SE. anggota memiliki posisi kekuasaan yang tertinggi, mereka mendirikan koperasi untuk meningkatkan (promotion) taraf hidup dan kesejahteraannya (joerson,2005:13).

Begitu sentralnya kedudukan anggota koperasi maka akan menjadi tidak bermakna apabila sebuah koperasi mampu mencapai hasil yang tinggi dari sisi transaksi keuangan, jikalau hasil tersebut bukan diperoleh dari anggota koperasi sendiri. Hal tersebut dapat menunjukkan partisipasi anggota koperasi yang rendah. Dengan kata lain tidak adanya kesesuaian antara anggota, program yang telah ada, dan manajemen koperasi.

Beberapa kasus menunjukkan bahwa, justru SHU yang dihasilkan besar, namun kesejahteraan anggotanya malah terabaikan. Terkadang sebuah koperasi yang memperoleh SHU yang relatif kecil dianggap dapat mencapai tujuan utamanya yakni menyejahterakan anggotanya. Untuk mencegah kondisi – kondisi yang lebih buruk yang terjadi diperlukan perbaikan kinerja koperasi yaitu dengan mengembalikan peran dan fungsi koperasi kepada yang seharusnya. Kinerja koperasi dapat menjadi baik apabila manajemen koperasi tidak hanya berfokus pada output, dalam hal ini adalah hasil SHU yang besar.

Harus ada identifikasi yang lebih kompleks terhadap banyak komponen pendukung kinerja lainnya, yang juga harus dinilai input dan outputnya. Hal ini menunjukkan bahwa model penilaian *Balance Scorecard* dianggap yang paling relevan untuk diterapkan pada keadaan yang demikian.

Pengidentifikasian yang lebih kompleks dapat dilakukan dengan akurat dengan model pengukuran *Balance Scorecard*. Dalam badan usaha berbentuk koperasi sendiri yang memiliki perbedaan yang mendasar pada prinsip, nilai, dan pencapaian tujuannya,

yaitu penempatan kepentingan anggota dan kesejahteraannya sebagai tujuan utama sebuah koperasi. Dalam pengukuran kinerja *Balance Scorecard* sebuah perspektif yang mampu merefleksikan dan mengakomodasi posisi penting anggota serta kesejahteraannya adalah perspektif keanggotaan (Ali Mustawim : 14).

Perspektif ini merupakan perluasan dari perspektif pelanggan yang biasanya digunakan pada pengukuran kinerja badan usaha selain koperasi, karena pada badan usaha lain kekuasaan tertinggi bukan pada tangan anggota dan tujuan organisasinya bukan kesejahteraan anggotanya melainkan Profit. Ukuran – ukuran yang digunakan juga harus dapat mengakomodir posisi unik anggota pada setiap bentuk koperasi, dalam hal ini adalah koperasi konvensional dan syariah (Ali Mustawim : 14).

Balance Scorecard Koperasi merupakan alat manajemen strategi yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi yang tertuang dalam Rencana Strategis dan *Road Map* koperasi ke dalam suatu peta strategi. Renstra Koperasi itu sendiri merupakan dokumen perencanaan selama masa kerja kepengurusan. Sedangkan *Road map* koperasi merupakan penjabaran renstra yang telah ditetapkan sebelumnya secara lebih terperinci yang berisi program dan kegiatan Koperasi secara umum. Dan, sedangkan *Balance ScoreCard* sendiri dapat digunakan sebagai alat yang menghasilkan umpan balik untuk merevisi Renstra.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu terkait dengan pengukuran kinerja koperasi yang menggunakan sistem *Balance Scorecard* ditunjukkan dalam penelitian Mustawim (2011) dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi” yang menyatakan bahwa kedudukan tertinggi

pada badan usaha berbentuk koperasi adalah anggota. Jika dihubungkan dengan pengukuran kinerja koperasi maka yang cocok untuk menilai kinerja salah satu diantaranya adalah perspektif keanggotaan.

Perspektif keanggotaan dianggap lebih bisa merefleksikan dan mengakomodasi posisi penting anggota beserta kesejahteraannya dalam sebuah badan usaha berbentuk koperasi. Perspektif ini dianggap jauh lebih penting dibandingkan dengan sekedar pencapaian kinerja keuangan. Terutama pada pengukuran kinerja koperasi, perspektif keanggotaan dianggap lebih tepat menggantikan posisi perspektif pelanggan, namun merupakan perluasan. Dengan demikian ukuran – ukuran yang dipakai dalam pengukuran kinerja koperasipun harus sesuai dengan posisi unik anggota koperasi, yakni anggota sebagai pemilik dan sekaligus sebagai pelanggan.

Penelitian lain yang mendukung penelitian ini dalam hal cara perhitungan pengukuran kinerja dengan sistem *Balance Scorecard* adalah Azizah (2009) dengan judul “Implementasi pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Sistem Balanced Scorecard (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Madiun” yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja pada perspektif keanggotaan menggunakan tolok ukur : *Member Retention*, *Member Acquisition*, *Member Satisfaction*, guna mengetahui tingkat kepuasan anggota.

Perspektif Keuangan menggunakan tolok ukur : Rasio Promosi ekonomi anggota, Rasio Rentabilitas, *Rasio On Equity*, dan rasio Likuiditas. Kemudian Perspektif bisnis internal menggunakan tolok ukur kinerja : anggota yang terlayani per karyawan, prosentase anggota yang aktif berpartisipasi, dan layanan purna jual. Dan perspektif

Pertumbuhan dan Pembelajaran menggunakan tolok ukur : *Employee Productivity*, *Employee retention*, *Employee Abstention*, dan *Employee training Program*.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : a) Data Primer, adalah data yang diperoleh penulis langsung dari sumber penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan cara wawancara secara langsung dengan responden, yaitu ketua koperasi, b) Data sekunder, adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dan berfungsi sebagai data pelengkap. Data sekunder yang digunakan untuk penelitian ini antara lain : Laporan pertanggung jawaban Koperasi tahun 2010 – 2011, selain itu data yang berhubungan dengan *Balance Scorecard* diperoleh dari buku dan internet.

Metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode Kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif berusaha menggambarkan suatu gejala sosial. Hal tersebut berarti penelitian ini bertujuan untuk menngambarkan gejala yang tengah terjadi pada saat studi berlangsung (Gempur ,2005:10). penelitian kualitatif memberikan informasi yang mutakhir sehingga bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta banyak diterapkan pada berbagai masalah (Gempur,2005:10). Penelitian ini memfokuskan perhatian pada studi kasus yang merupakan penelitian yang terperinci mengenai suatu obyek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh.

Penentuan tempat penelitian dilakukan berdasarakan beberapa pertimbangan dan krieria, dan yang menjadi obyek penelitian ini antara lain : a) koperasi karyawan

PT.Wonosari jaya : Jl. Simo Jawar 130 D, Surabaya, b) koperasi Syariah An-nissa (Surabaya) : Jl. Jl Manyar Kertoarjo V 23, Surabaya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : a) Wawancara wawancara merupakan suatu cara pengumpulan data dengan sebuah dialog yang dilakukan oleh peneliti langsung kepada informan atau pihak yang berkompeten dalam suatu permasalahan (Arikunto,2002:130).

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan pihak koperasi yaitu dengan ketua / kepala pengurus koperasi karyawan PT.Wonosari Jaya dan Koperasi Syariah An-nissa. Wawancara dilakukan secara formal dan intensif sehingga akan mampu memperoleh informasi sebanyak mungkin secara jujur dan detail mengenai sejarah koperasi , struktur organisasi, dan model kinerja yang diterapkan oleh koperasi; b) Studi Literatur.

Studi literatur merupakan penelusuran literatur yang bersumber pada buku, media, pakar ataupun hasil penelitian orang lain yang bertujuan untuk menyusun dasar teori yang kita gunakan dalam melakukan penelitian. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu hasil penelitian serta analisisnya diuraikan dalam suatu tulisan ilmiah yang berbentuk narasi, kemudian dari analisis yang telah dilakukan diambil suatu kesimpulan.

Proses analisis data dalam memeriksa keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi, metode triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong 2006 : 330). Adapun teknik triangulasi yang digunakan adalah Triangulasi Sumber. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan

keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu (Moleong,2001:178-179). Sedangkan dalam buku Memahami Penelitian Kualitatif, Sugiyono menyebutkan bahwa triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Skala data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : 1) Sangat Buruk; 2) Buruk; 3) Cukup Baik; 4) Baik; 5) Sangat Baik.

HASIL dan PEMBAHASAN

Primer Koperasi Karyawan PT.Wonosari Jaya (PrimKopKar PT.Wonosari Jaya) didirikan pada tanggal 1 April 1983, dengan Anggaran Dasar Koperasi yang Disahkan Oleh Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Surabaya, nomor : 5341/BH/II/1982, tanggal 30 September 1982. Dan menetapkan perubahan Anggaran Dasar Koperasi pada tanggal 21 Februari 2002, dengan nomor : 03/PAD/402.4.13/II/2002. PrimKopKar PT.Wonosari Jaya berkantor di Jl.Simojawar 130D, kecamatan tandes, kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur.

Adapun visi dan Misi PrimKopKar PT.Wonosari Jaya adalah sebagai berikut, Visi : Anggota koperasi karyawan PTWonosari Jaya dapat hidup lebih sejahtera dengan dapat dipenuhinya kebutuhan sandang dan papan melalui koperasi. Misi : Memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, akurat, ramah dan transparan dalam upaya meningkatkan derajat kepuasan anggota, Mengoptialkan sumber daya yang ada, untuk mensejahterakan anggota kopeasi.

Susunan Badan Pengawas dan Pengurus sesuai dengan Rapat Anggota pada tahun 2011, untuk masa kerja 3 tahun dimulai pada tahun 2011 – 2014, adalah sebagai berikut:

Pengurus

Ketua : Bambang Sri Wibowo, SE

Wk.Ketua : Drs.Bambang Riyanto

Sekretaris : Darwis Rusman, ST

Bendahara 1 : Hermanto

Bendahara 2 : Anang jatmiko, Spd.

Pengawas

Ketua Umum : Ir. Samsudin

Ketua I : Ir. Djoko Suryono

Ketua II : Sarwan

Pengelola Unit

Unit Sembako : Nasibto

Unit Sembako & Voucher: Siti Mutmainahd, Suharyono

Unit Arisan : Samin

Unit Penagihan : Endang

Koperasi Syari'ah An-nissa merupakan salah satu lembaga keuangan syari'ah yang berdiri pada tanggal 31 Maret 2006. Ide awal pendirian Koperasi adalah keinginan untuk menanggapi sistem ekomi kerakyatan yang lazim digunakan dinegeri ini , yakni kapitalistik yang cenderung akan merugikan anggotanya dan memperbaiki sistem perekonomian berbasis kerakyatan ini benar – benar kembali kepada fitrahnya, yakni dari dan untuk anggota. Koperasi syariah An-nissa juga hadir karena hasil dari pengimplementasian akan pemahaman umat islam terhadap prinsip – prinsip muamalah.

Adapun Visi Misi koperasi Syariah An-nissa adalah sebagai berikut, visi :
Menjadikan Koperasi syariah An-nissa sebagai wadah perekonomian untuk anggota yang secara profesional, amanah, dan fatonah dengan berlandaskan syariat islam. Misi :

Meningkatkan kesejahteraan anggota, menjalin rasa persaudaraan dan persahabatan dengan semangat ukhuwah islamiyah, senantiasa memperbaharui diri, sejalan dengan aspirasi umat, administrasi, serta teknologi sesuai dengan syariat islam.

Susunan kepengurusan Koperasi Syariah periode 2010-2011 adalah sebagai berikut :

Pengurus

Ketua : Suyadi
 Sekretaris : Desel Vianti
 Bendahara : Liza Rickiyani
 Administrasi : Dina Fitri Junightifa

Dewan Pengawas

Ketua : Achmad Syahputra
 Anggota :Rajab Polpoke

Pengawas Syari'ah

Junaidi Parapat

Pengelola

Marketing : Aqmalia Santika
 Perdagangan : Dina Fitri Junightifa
 Catering : Anggi Anggriani

Implementasi BalanceScorecard pada PrimKopKar PT.Wonosari Jaya

Menetapkan Sasaran Strategis Koperasi PrimKopKar PT.Wonosari Jaya

Tabel 1. Sasaran Strategis Koperasi PrimKopKar PT.Wonosari Jaya

Perspektif Keanggotaan	
Sasaran Strategis	Tolok Ukur Kinerja
Kesejahteraan anggota	Prosentase SHU terhadap partisipai bruto
Pelayanan / Kemitraan	Member retention, Member acquistion, Member Statisfaction.
Efisiensi pelayanan	Rasio efisiensi pelayanan

Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis
Meningkatkan Nilai Tambah	Ratio Promosi ekonomi anggota (PEA)
Meningkatkan profitabilitas	Rasio Rentabilitas, Return On Equity (ROE), Rasio Likuiditas.

Perspektif Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Tolok Ukur Kinerja
Memaksimalkan Produktifitas	Anggota yang terlayani per karyawan
Meningkatan Interaksi antar anggota	Prosentase anggota yang aktif berpartisipasi.
Inovasi Pelayan	Layanan Purna Jual.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Strategis	Tolok Ukur
Meningkatkan Kompetensi karyawan	Employee Productivity
Meningkatkan kapabilitas Karyawan	Employee retention, Employee Absenteeism
Memberikan pendidikan perkoperasian	Employee Training Program

Implementasi BalanceScorecard pada Koperasi Syariah An-nissa

Tabel 2. Sasaran Strategis Koperasi Syariah An-nissa

Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis
Meningkatkan Kesejahteraan anggota	Rasio Rentabilitas, Return On Equity (ROE), Rasio Likuiditas

Perspektif Keanggotaan

Sasaran Strategis	Tolok ukur
Pelayanan / Kemitraan prima	Member retention, Memberr Acquisition, Member Satisfaction,
Meningkatkan SHU	Prosentase SHU terhadap partisipai bruto

Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis
Memaksimalkan Produktifitas	Anggota yang terlayani per karyawan
Inovasi	Meningkatan Interaksi antar anggota dan anggota dengan masyarakat.
Inovasi Pelayan	Layanan Purna Jual.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran Strategis	Tolok Ukur
Meningkatkan Kompetensi karyawan	Employee Productifity
Meningkatkan kapabilitas Karyawan	Employee retention, Employee Absenteeism
Menggalakkan pendidikan perkoperasian	Employee Training Program

Implementasi penilaian kinerja Koperasi lewat kartu score

Perspektif Keanggotaan

Tabel 3. Member Retention

Primkopkar PT.Wonosari Jaya			Koperasi Syariah An-nissa		
Keterangan	2010	2011	Keterangan	2010	2011
Anggota Lama	365	361	Anggota Lama	120	182
Jumlah Anggota	361	394	Jumlah Anggota	182	226
MemberRetention	98,9%	109%	MemberRetention	65,9%	80,5%
Target : 100 %			Target : 100 %		
Score : 5			Score : 4		

Sumber data : Diolah Penulis

Tabel 4. Member Acquisition

Primkopkar PT.Wonosari Jaya			Koperasi Syariah An-nissa		
Keterangan	2010	2011	Keterangan	2010	2011
Anggota Lama	3	33	Anggota Lama	24	44
Jumlah Anggota	358	361	Jumlah Anggota	361	394
Member Acquisition	0,8%	9,1%	Member Acquisition	6,6%	17,6%
Pertumbuhan	6,8%	84%			
Pencapaian target					
Target : 2010 = 11,7%, 2011 = 10,8 %			Target : 20 % ,- per tahun		
Score : 3			Score : 1		

Sumber data : Diolah Penulis

Tabel 5. Member Satisfaction

Primkopkar PT.Wonosari Jaya			Koperasi Syariah An-nissa		
Keterangan	2010	2011	Keterangan	2010	2011
Anggota Lama	89	52	Anggota Lama	26	23
Jumlah Anggota	361	394	Jumlah Anggota	182	226
Number of complain	24,5%	13,2 %	Number of complain	14,2%	10,2%
Target : 0%			Target : 0%		
Score : 1			Score : 1		

Sumber data : Diolah Penulis

Meningkatkan SHU

Tabel 6. Prosentase SHU terhadap partisipasi bruto

Primkopkar PT.Wonosari Jaya	Koperasi Syariah An-nissa
2010	2010
SHU kotor Rp. 257.087.578	SHU kotor Rp. 400.345.268
Partisipasi Bruto Rp. 593.171.797	Partisipasi Bruto Rp. 431.837.370
$\frac{\text{Rp. 257.087.578}}{\text{Rp. 593.171.797}} \times 100\%$	$\frac{\text{Rp. 431.837.370}}{\text{Rp. 400.345.268}} \times 100\%$
= 43,3%	= 0,11%
2011	2011
SHU Kotor Rp. 254.054.380	SHU Kotor Rp. 355.561.994
Partisipasi Bruto Rp. 609.225.796	Partisipasi Bruto Rp. 748.775.430
$\frac{\text{Rp. 254.054.380}}{\text{Rp. 609.225.796}} \times 100\%$	$\frac{\text{Rp. 355.561.994}}{\text{Rp. 748.775.430}} \times 100\%$
= 41,7 %	= 47,5 %
Target : 100%	Target : 100%
Score : 3	Score : 2

Sumber data : Diolah Penulis

Perspektif Keuangan

Meningkatkan Kesejahteraan anggota

Tabel 7. Rasio Rentabilitas, ROE, Rasio Likuiditas

Ket	Primkopkar PT.Wonosari Jaya		Koperasi Syariah An-nissa	
	2010	2011	2010	2011
Rasio Rentabilitas	$\frac{\text{=Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Total Asset}}$ $\frac{221.095.317 \times 100\%}{3.525.609.899}$ = 6,27%	$\frac{\text{=Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Total Asset}}$ $\frac{222.297.583 \times 100\%}{3.752.341.088}$ = 5,92%	$\frac{\text{=Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Total Asset}}$ $\frac{313.163.315 \times 100\%}{2.734.306.085}$ = 11,5%	$\frac{\text{=Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Total Asset}}$ $\frac{364.810.268 \times 100\%}{2.905.162.439}$ = 12,6%
	Target : 100%		Target : 100%	
	Score : 1		Score : 1	
ROE	$\frac{\text{=Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Modal Sendiri}}$ $\frac{221.095.317 \times 100\%}{1.155.019.483}$ = 19,1%	$\frac{\text{=Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Modal Sendiri}}$ $\frac{222.297.583 \times 100\%}{1.571.471.557}$ = 14,1%	$\frac{\text{=Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Modal Sendiri}}$ $\frac{313.163.315 \times 100\%}{750.289.985}$ = 41,7 %	$\frac{\text{=Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Modal Sendiri}}$ $\frac{364.810.268 \times 100\%}{607.293.980}$ = 60%
	Target : 100%		Target : 100%	
	Score : 1		Score : 3	
Rasio Likuiditas	Current rasio	Current rasio	Current rasio	Current rasio
	$\frac{\text{=Ak.Lancar} \times 100\%}{\text{Hutang Lancar}}$ $\frac{3.458.172.621 \times 100\%}{713.829.531}$	$\frac{\text{=Ak.Lancar} \times 100\%}{\text{Hutang Lancar}}$ $\frac{3.490.161.099 \times 100\%}{798.395.915}$	$\frac{\text{=Ak.Lancar} \times 100\%}{\text{Hutang Lancar}}$ $\frac{2.730.065.617 \times 100\%}{1.984.016.100}$	$\frac{\text{=Ak.Lancar} \times 100\%}{\text{Hutang Lancar}}$ $\frac{2.897.850.305 \times 100\%}{2.297.868.459}$

	= 484,5%	= 437%	= 138 %	= 126%
Cash ratio	Target : 100%		Target : 100%	
	Score : 5		Score : 5	
	= <u>Kas&Bank</u> x 100%	= <u>Kas&Bank</u> x 100%	= <u>Kas&Bank</u> x 100%	= <u>Kas&Bank</u> x 100%
	Hutang Lancar	Hutang Lancar	Hutang Lancar	Hutang Lancar
	= <u>543.821.110</u> x100%	= <u>699.912.435</u> x100%	= <u>494.026.130</u> x100%	= <u>584.966.785</u> x 100%
	713.829.531	798.395.915	1.984.016.100	1.984.016.100
	= 76,2%	= 88%	= 25%	= 25,5%
	Target : 100%		Target : 100%	
	Score : 5		Score : 2	

Perspektif Bisnis Internal

Primkopkar PT.Wonosari Jaya			Koperasi Syariah An-nissa		
Ratio Volume Pinjaman Anggota terhadap Volume Pinjaman yang Diberikan.			Rasio Efisiensi Pelayanan		
2011			Biaya Karyawan Rp. 20.700.000		
Perhitungan = $\frac{2.307.425.000}{2.330.600.000} \times 100\%$			Volume Investasi Rp. 337.500.000		
= 99,01%			Perhitungan = $\frac{20.700.000}{337.500.000} \times 100\%$		
Target : 100%			= 6,1%		
Score : 5			Target : 10%		
			Score : 5		
Ratio Partisipasi bruto			Ratio Partisipasi bruto		
Partisipasi Rp.609.225.769			Partisipasi Rp.307.850.000		
Partisipasi bruto + Pendapatan			Partisipasi bruto + Pendapatan		
Rp.664.813.134			Rp.546.896.000		
Perhitungan = $\frac{609.225.769}{664.813.134} \times 100\% = 91,64\%$			Perhitungan = $\frac{307.850.000}{546.896.000} \times 100\% = 56,3\%$		
Target : 100%			Target : 100%		
Score : 5			Score : 3		
Layanan Purna Jual			Layanan Purna Jual		
Keterangan	2010	2011	Keterangan	2010	2011
pengaduan selesai	89	52	pengaduan selesai	26	23
Total	89	52	Total	26	23
Pengaduan Layanan Purna jual	100%	100%	Pengaduan Layanan Purna jual	100%	100%
Target : 100%			Target : 100%		
Score : 5			Score : 5		

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 9. Employee Productivity, Employee retention, Employee Absenteeism, Employee Training Program

Primkopkar PT.Wonosari Jaya			Koperasi Syariah An-nissa		
Employee Productivity			2010		
			2011		
2010			2011		
= 635.967.836 : 12			= 664.813.134 : 20		
= 52.997.319,7			= 33.240.656,7		
= 8,3%			= 5%		
Target : 50 %			Target : 100%		
Score : 1			Score : 1		
Employee retention			Employee retention		
= $\frac{3}{15} \times 100\%$			= $\frac{0}{10} \times 100\%$		
= 20 %			= 0 %		
Target : 100%			Target : 100%		
Score : 5			Score : 5		
Empoloyee Abtention			Empoloyee Abtention		
Keterangan	2010	2011	Keterangan	2010	2011
Ijin	5	6	Ijin	5	-
Alpha	4	-	Alpha	1	-
Sakit	3	3	Sakit	3	3
Jumlah	12	9	Jumlah	9	3
Jumlah karyawan	15	20	Jumlah karyawan	10	15
% Absent	80%	45%	% Absent	90%	20%
Target : 100 %			Target : 100%		
Score : 3			Score : 3		
Employee Training			Employee Training		
Keterangan	2010	2011	Keterangan	2010	2011
Jumlah	15	20	Jumlah	10	15
Karyawan			Karyawan		
Karyawan ikut	5	7	Karyawan ikut	3	3
% Latihan	33,3%	35%	% Latihan	30%	20%
Tenaga Kerja			Tenaga Kerja		
Target : 50%			Target : 70%		
Score : 4			Score : 2		

Sumber data : Diolah Penulis

Tabel 10. Hasil Perbandingan Penerapan Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Scorecard

Perspektif	Tolok Ukur	PrimKopkar PT.Wonosari Jaya			Koperasi Syari`ah An-nissa			Total Score
		Target	Realisasi	Score	Target	Realisasi	Score	
Keanggotaan	Prosentase SHU terhadap partisipai bruto.	100%	2010 : 3,2% 2011 :41,7%	3	100%	2010 : 0,11% 2011 : 47,5%	2	PrimKopkar PT. Wonosari Jaya Dengan, Total score : 52 Tolok ukur : 15 Score akhir : 3,5 Dibulatkan Menjadi 4. (BAIK)
	Member retention	100%	2010 : 98,9%	5	100%	2010 : 65,9% 2011 : 80,5%	4	
	Member Acquisition	2010 : 11,7%	2011: 109%				1	
	Member Satisfaction	2011 : 10,8% 0%	2010 :6,8% 2011 :84% 2010 :24,5% 2011 :13,2%	3 1	20% 0%	2010 : 6,6% 2011 : 17,6% 2010 : 14,2% 2011 :10,2%	1	
	Rasio Rentabilitas ROE	100%	2010 : 6,27% 2011 : 5,92%	1	100%	2010 : 11,5%, 2011 : 12,6%	1	
Keuangan	Curretn Ratio	100%	2010:19,1%,2011:14,1%	1	100%	2010:41,7%,2011:60%	3	Kop.Syariah An-nissa Dengan, Total Score : 43 Tolok Ukur : 15 Score Akhir : 2,9 Dibulatkan Menjadi 3 (Cukup Baik)
	Cash Ratio	100%	2010 : 484,5% 2011 : 437%	5	100%	2010 : 138% 2011 :126%	5	
		100%	2010 : ,2011:	5	100%	2010 : ,2011: 2011 : 99,1%	2	
	Ratio Vol Pinjaman Anggota	100%	2011 : 99,1%	5	10%		5	
	Rasio Efesiensi Pelayanan	100%	2011 : 100%	5	100%	2011 : 100%	5	
Bisnis Internal	Layanan Purna Jual	100%	2011 : 91,6%	5	100%	2011 : 91,6%	3	
	Ratio Partisipasi bruto	100 %	2010 : 8,3% 2011 : 5%	1	100 %	2010 : 6,3 % 2011 : 13,9 %	1	
	Employee Productivity	100%	2010 : 20% 2011 : 0%	5	100%	2010 : 0% 2011 : 0%	5	
	Employee Retention	100%	2010: 80% 2011 : 45%	3	100%	2010 : 90% 2011 : 20%	3	
	Employee Abstenteeism	50%	2010: 33,3% 2011 : 35%	4	50%	2010 : 30% 2011 : 20%	2	
Pertmbuhan & pembelajaran	Employee Training Program.							

Sumber data : Diolah Penulis

Deskripsi hasil Perbandingan Pengukuran Kinerja Dengan Sistem Balance Scorecard

Dimulai dari perspektif keanggotaan, dari tabel perspektif keanggotaan dapat ditarik kesimpulan bahwa dari segi kemampuan koperasi untuk mempertahankan anggotanya, Primkopkar PT.Wonosari Jaya masih lebih baik dibanding koperasi syariah An-nissa. Ditunjukkan dengan peningkatan prosentase dari 98,9% ke 109%. Kemudian dari segi kemampuan koperasi meningkatkan jumlah anggotanya, PrimKopKar juga jauh lebih unggul yakni, 6,8% pada tahun 2010 dan 84% (melampaui target) pada tahun 2011. Sedangkan dari segi penerimaan komplain, kedua koperasi ini masih dikategorikan dalam kondisi yang sangat buruk, karena masih menunjukkan tingkat komplain yang cukup tinggi yakni, 24,5% (2010) dan 13,2% (2011) untuk PrimkopKar, dan 14,2% (2010) dan 10,2% (2011) untuk Koperasi Syariah. Dan dari segi peningkatan SHU jua PrimKopkar jauh lebih baik, yakni 43,3% (2010) dan 41,4% (2011) dari pada koperasi syariah An-nissa, yakni 0,11% (2010) dan 47,5% (2011).

Perspektif Keuangan menunjukkan, rasio rentabilitas kedua koperasi ini dianggap masih sangat buruk karena prosentase menunjukkan angka 6,27% (2010) dan 5,92% (2011) pada PrimKopKar, sedangkan 11,5% (2010) dan 12,6% (2011). Untuk ROE, Primkopkar Menunjukkan prosentase 19,1% (2010) dan 14,1% (2011), sedangkan koperasi syariah An-nissa jauh lebih baik yakni, 41,7% (2010) dan 60%(2011). Dan rasio rentabilitas PrimKopKar dianggap dalam keadaan yang sangat baik, yang ditunjukkan dengan nilai sempurna, yakni 5 dan 3 untuk koperasi syariah An-nissa yang berarti dalam keadaan yang cukup baik.

Perspektif Bisnis Internal dengan menghitung rasio volume pinjaman anggota terhadap volume pinjaman yang diberikan, menunjukkan prosentase 99,1% (untuk

PrimKopKar PT.Wonosari Jaya), Sedangkan menghitung rasio efisiensi pelayanan menunjukkan 10% untuk koperasi syariah An-nissa. Dari segi partisipasi anggota menunjukkan prosentase 91,64% untuk PrimKopKar PT.Wonosari Jaya dan 56,3% untuk Koperasi Syariah An-nissa. Dan layanan purna jual untuk kedua koperasi ini menunjukkan nilai yang sempurna yakni 5, karena prosentase kinerjanya menunjukkan pencapaian target yang sempurna.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dari segi produktifitas karyawan, PrimKopKar menunjukkan nilai yang sangat buruk yakni 1, dengan prosentase 8,3% (2010) dan 5% (2011), sedangkan koperasi syariah An-nissa juga mendapatkan nilai yang sama dengan prosentase 6,3% (2010) dan 13,9% (2011). Sedangkan dari perhitungan Employee retention kedua koperasi menunjukkan nilai yang sempurna, yakni 5 dengan prosentase 20% (2010) dan 0%(2011) untuk PrimKopKar, sedangkan koperasi syariah An-nissa menunjukkan prosentase 0% untuk 2 periode (2010-2011). Dari segi keaktifan karyawan menunjukkan kinerja yang sama – sama cukup baik. Dan dari segi koperasi mampu memberikan pelatihan kepada karyawannya, primkopkar menunjukkan nilai yang lebih baik dari pada koperasi syariah an-nissa.

Simpulan

Hasil penilaian sebelumnya menunjukkan bahwa PrimKopKar PT.Wonosari Jaya mendapatkan Skor 4. Artinya, PrimKopKar mempunyai kinerja yang baik dan berjalan sesuai target yang ditetapkan, walaupun ada beberapa target yang belum dapat dicapai dengan baik. Target – target tersebut adalah pada perspektif keuangan. Rasio rentabilitas dan ROE koperasi tidak menunjukkan score yang baik. Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan karena, hampir 35% dari dana koperasi

dialokasikan untuk pembayaran kewajiban perusahaan diperiode – periode sebelumnya. Sedangkan pada Koperasi Syariah An-nissa mendapatkan skor 3. Artinya koperasi ini mempunyai kinerja yang cukup baik, meskipun masih banyak target yang belum terpenuhi secara maksimal. Hal ini tercermin dari perspektif keanggotaan yang memperoleh nilai kinerja paling buruk disetiap poin tolak ukur kinerjanya.

Dapat disimpulkan bahwa, kedua koperasi yang berbeda ideologi ini, secara kinerja sudah dapat dikatakan mampu mencapai tujuan utama koperasi pada umumnya, yakni peningkatan kesejahteraan anggota secara keseluruhan dengan menilai berbagai aspek yang ada didalamnya.

Saran

Pengukuran kinerja Koperasi koperasi syariah An-nissa dan PrimKopKar PT.Wonosari Jaya sebaiknya menggunakan *Balance Scorecard* karena *Balance Scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yakni lebih fokus, lebih terukur, dan lebih terperinci dari pada pengukuran yang diterapkan oleh kedua koperasi sebelumnya. Kemudian kedua koperasi harus memperbaiki kinerjanya pada aspek – aspek yang masih memiliki kelemahan (dapat dilihat pada kartu score penilaian kinerja), untuk dapat menjadikan hal tersebut sebagai pembelajaran periode berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT.Rineka Cipta: Jakarta.
- Azizah, Rohmatul.2009. *Implementasi Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Sistem Balanced Scorecard (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam)*. < <http://www.google.co.id/url.lib.uin-malang.ac.id/thesis/.../05610050-rohmatul-azizah-c.p> > Diakses Tanggal 2 juli 2012 jam 11:20.
- Gasperz, Vincent. 2011. *Sistem Manajemen Kinerja terintegrasi Balance Scorecard Dengan Malcom Baldrige Dan Lean Six Sigma Suply Chain Mnagement (Contoh*

Implementasi pada Organisasi Bisnis dan Pemerintah). Bogor: Vinchsto Publication.

Hanafi, Mamud M, 2004. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.

Joerson, Suhartati, Tati. 2005. *Manajemen Strategik Koperasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Moleong, Lexy J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Muslich. 2007. *Bisnis Syariah Perspektif Muamalah dan Manajemen*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mustawim, Ali. 2011. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi* < <http://www.google.co.id/alimu.staff.ipb.ac.id/files/2011/01/balanced-scorecard> > Diakses tanggal 23 Juli 2012 jam 19:30.

Mutis, Thoby. 1992. *Pengembangan Koperasi*, PT Gramedia Widiasarana : Jakarta.

PERATURAN MENTERI NEGARA KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR : 20/Per/M.KUKM/XI/2008, Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam Koperasi. 2008. Jakarta : Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah republik Indonesia.

Qardhawi. Yusuf, 2001. *Peran Nilai Moral Dalam Perekonomian Islam*. Jakarta: Robbani Press.

Santoso, Gempur. 2005. *Fundamental Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.

Sumarsono, Sonny. 2004. *Manajemen Koperasi Teori dan Praktek*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Mushodiq. 12 Agustus 2009. *Koperasi Syariah* (Online). <<http://muhshodiq.wordpress.com>> Diakses Tanggal 20 Juli 2012